

事業戦略 ロードマップ

自動車産業を取り巻く環境は大きく変化しています。EV化やSDV化の進展などにより事業環境が変化する一方、当社グループには長年培ってきた顧客ネットワーク、技術開発力、最高品質なものづくりなどの強みがあります。当社はこれらの強み及びM&A等により獲得した外部知見を活用し、基幹事業（OEM）の収益性向上、アフター事業の拡大、新事業の創出・育成を推進することで、2030年度に向けて事業ポートフォリオの転換を進めます。基幹事業（OEM）の収益性向上、高収益率のアフター事業の拡大で創出したキャッシュを新事業の創出・育成への投資に配分し、基幹事業（OEM）・アフター事業・新事業のバランスが取れた事業ポートフォリオの実現を目指します。

強みと事業環境認識

長年培ってきた当社の強み

■顧客ネットワーク

OEM事業で培った顧客基盤

- 世界の主要自動車メーカーとの取引基盤
- クラッチ・トルクコンバータ分野における世界トップクラスの市場シェア

アフター事業で築いた販売網

- 世界11か国22社の販社・製造販売拠点
- 約200カ国・約5,500社に広がる顧客ネットワーク
- 50年以上かけて築いたEXEDYブランド

■技術開発力

- 摩擦・振動・流体を中心としたコア技術
- 材料・解析・信頼性評価による基盤技術
- 企画から量産まで対応するグローバル開発体制

■最高品質なものづくり

- 世界各地に展開するグローバル生産体制
- OEM品質基準に対応する高い品質保証力
- 長年培った量産技術と生産改善力

事業環境認識

- EV化の進展によるパワートレイン構造の変化
- SDV化をはじめとする技術革新の加速
- AT・トルクコンバータ市場の中長期的な縮小

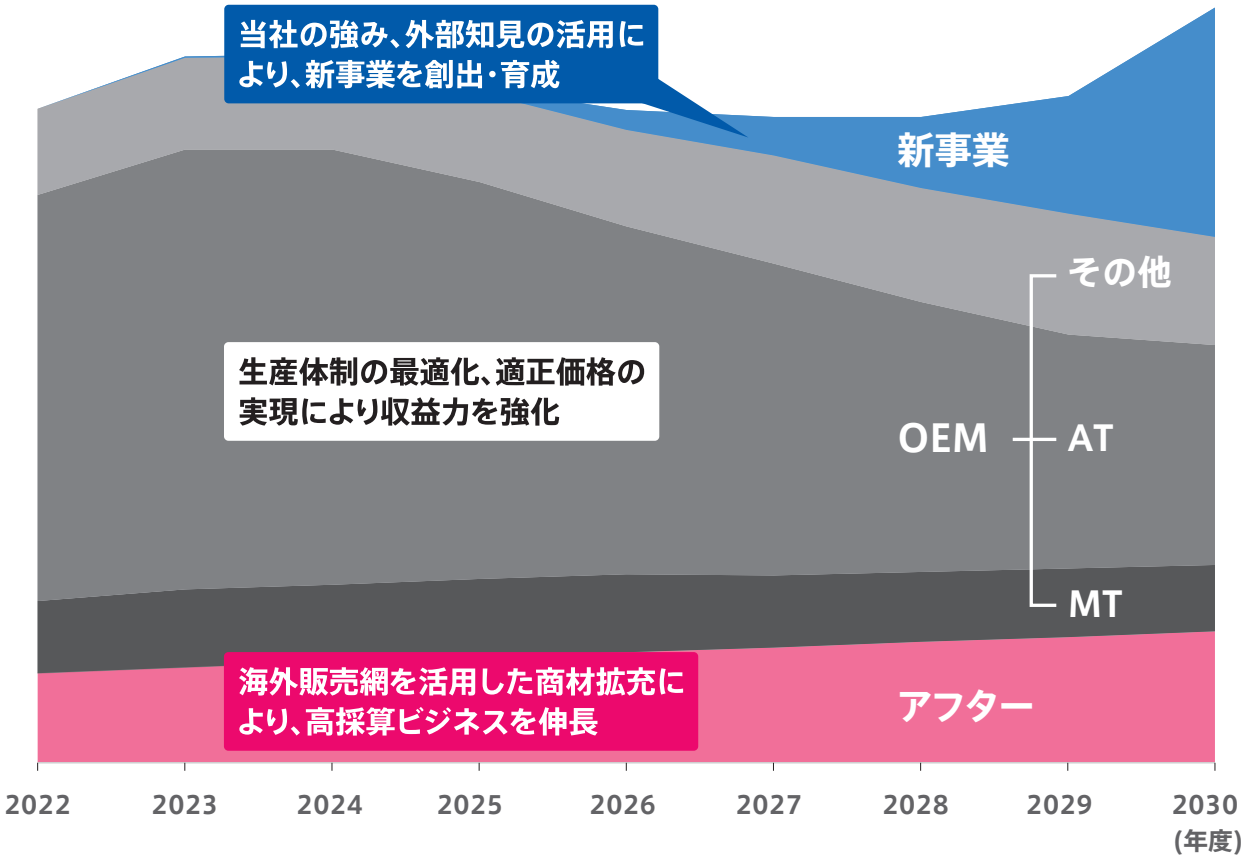
基幹事業で培った強みを事業戦略へ展開

当社は、長年培ってきたグローバルな顧客ネットワーク・技術開発力・最高品質なものづくりを活用しながら、基幹事業の収益力向上と新事業への投資を両立させることで、2030年度に向けた事業ポートフォリオの転換を推進します。

事業戦略の推進



※売上高推移イメージ



2030年度目標

ROE

10%

売上高

3,300億円

営業利益

300億円

新製品売上高比率

30%

基幹事業 (OEM) の収益性向上

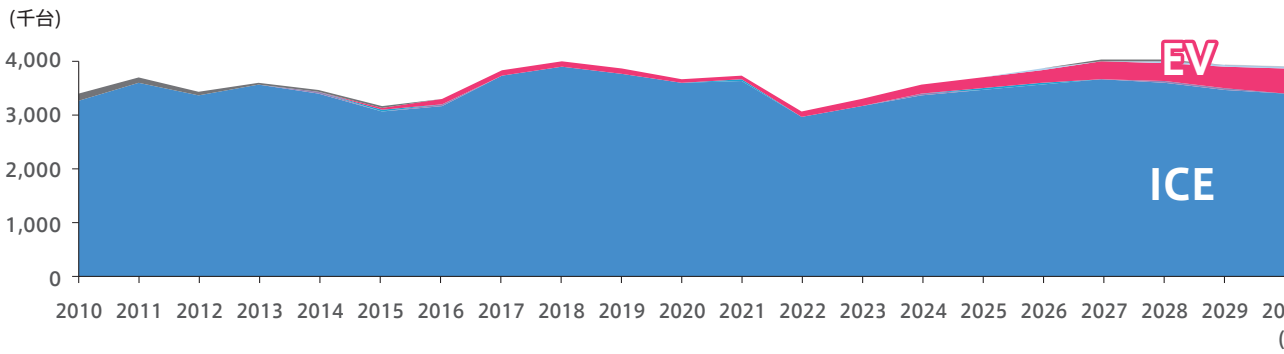
最適な生産体制の構築と適正価格の実現により、
収益性の強化と安定供給の継続に努めます。

自動車業界における電動化の動きが継続する中、当社グループではグローバルベースでの最適な生産体制構築に鋭意取り組んでいます。将来を見据えた投下資本の効率化を推進し、経営資源の最適化を図ることで、収益基盤の強化を加速させています。この効率運営の追求と並行して、コスト上昇分の顧客への売価転嫁、さらには企業経営観点での適正価格の実現に向けた活動を推進しています。適正価格に対する当社の考え方についても顧客の理解が進み始めており、こうした適正な利益の確保を通じて、安定したサプライチェーンの維持と供給責任をしっかりと果たしてまいります。このほか、新興国における二輪需要の取り込みも着実に進め、OEM事業の収益性向上を目指します。

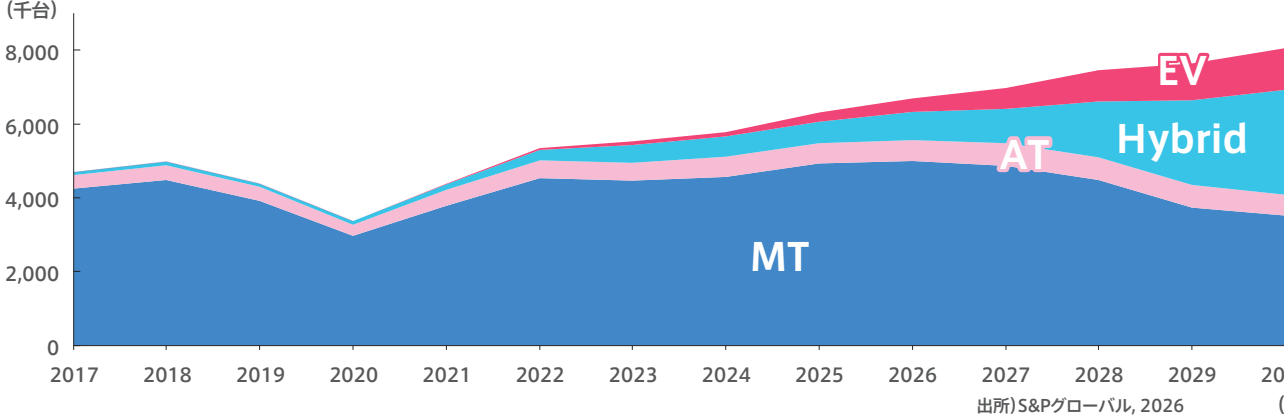


執行役専務 調達本部長
山川 順次

事業環境：世界 中大型車両/パワートレイン別生産台数 & 地域別比率



事業環境：インド 6t以下車両生産台数



戦略：MT (OEM)

中大型車両は駆動性能やインフラ整備等からBEV化に時間を要し、今後もMT需要が見込める見通し。6 t 以下車両もインド等の新興国ではMT需要が残る予測

クラッチの世界トップメーカーとして長年培ってきた品質 & 技術力を活かし、新興国を中心に確実な需要の取り込みと収益性を確保する

戦略：AT (OEM)

BEV化のスピードは減速したものの、長期的には需要回復は想定しづらい

変革に向けた構造改革の一環として2023年度に実施した減損や不採算拠点の清算等、適切なリソース配分を実現するとともに適正価格の実現により収益体質の変革を図る

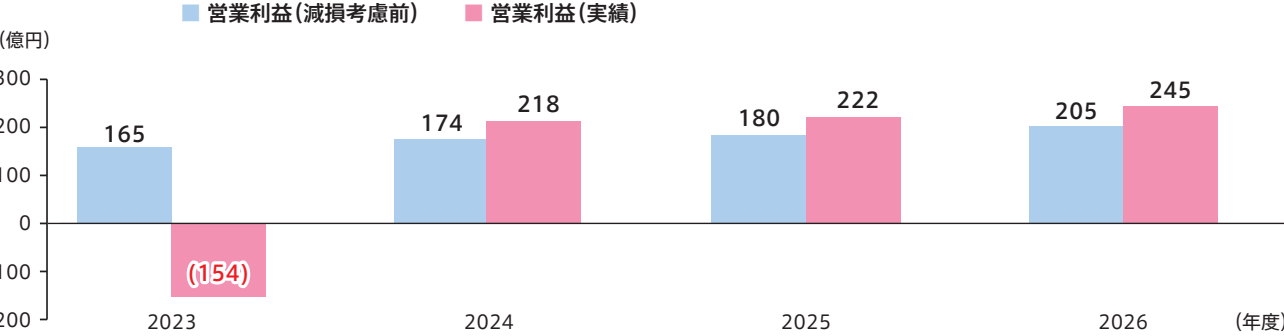
(2023年度実施済の施策) AT事業のトルクコンバータ事業用資産に係る減損

対象企業	地域	減損金額	対象事業
エクセディ	日本	177億円	AT (トルクコンバータ)
エクセディダイナックス上海	中国	142億円	同上



減損の兆候判定(2期連続赤字)では兆候ありとはならなかったが、BEV化が進む中、日本 & 中国のトルクコンバータ事業が急激に縮小することが明らかな為、減損テストに基づき、2023年度AT事業のトルクコンバータ用の事業用資産に係る減損損失319億円を計上

減損の財務的影響



本減損により、2024-2026年度における減価償却費の削減効果は約43億円/年

(2024年度実施済の施策) 事業環境の変化に対応し、最適な生産体制を構築

- 米国におけるトルクコンバータ需要の減少に伴い、「エクセディアメリカ」を清算、他拠点(日本・中国・メキシコ)への生産移管を実施
- 中国2拠点において早期退職募集を決定し、人員体制のスリム化(2割弱)を推進
- 国内上野事業所では小ロットとなったトルクコンバータの部品組立工程を寄せ止めて集約し、多品種混流生産の効率化を図っている

トルクコンバータの小ロット生産ライン



(2025年度以降の施策) 適正価格の実現 & 効率運営の追求、新興国の2輪需要の取り込み

- コスト上昇分の顧客への売価転嫁 & 適正価格の実現に向けた活動の強化
 - 鋼材・労務費等の上昇分は原則転嫁し、顧客との協議により価格へ反映
 - トルクコンバータは数量減少が見込まれる中、安定供給に必要な利益水準確保を前提に価格見直しを推進中
- 生産体制の最適化を含めた効率運営の追求
 - ラインの寄せ止めや多品種混流ライン化の推進により、生産効率を向上
 - 摩擦材製造拠点「ダイナックスアメリカ」における赤字改善に取り組み中(不採算製品削減、不良低減等)
- 新興国の2輪需要の取り込み
 - 4輪で蓄積した技術・工法に基づくコスト競争力と機動的な対応力を背景に受注を拡大
 - インド、インドネシアにおいて需要拡大および量産モデルの販売安定化により売上増加を見込む

アフター事業の拡大

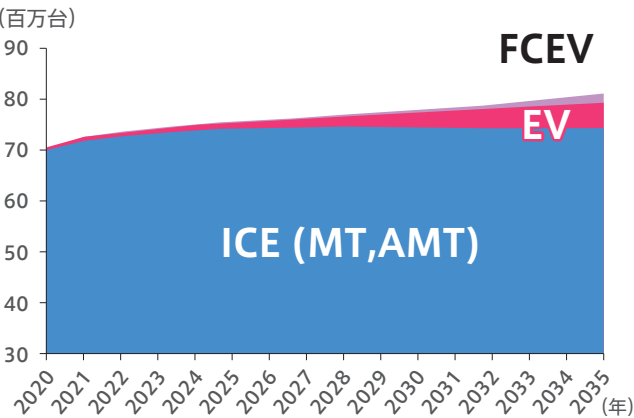
グローバルな販売網とブランド力を活かし、アフター事業を拡大させ、当社グループの収益基盤を一層強化します。

商用車の補修部品需要が底堅く推移する中、当社が長年培ってきたブランド力とグローバル販売網は、全社の成長戦略を推進する上で重要な役割を担っています。既存の補修部品では、非日系車向けを含めた品揃えの拡充を加速させ、更なる売上拡大を目指します。また、オセアニア地域で展開するビジネスモデルの他地域への横展開や、イタリアFRAP社との合併会社設立を通じた新たな商材の取り込みも着実に進めています。長い歴史で築いた現地密着型のグローバル販売網とブランド力に磨きを掛け、アフター事業の売上高と利益の拡大を実現してまいります。

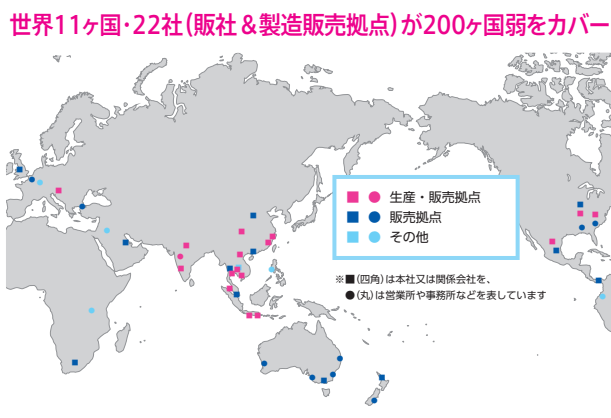


執行役
プロジェクトリーダー
青木 辰之

事業環境：世界 6t超車両保有台数



当社／海外ネットワーク



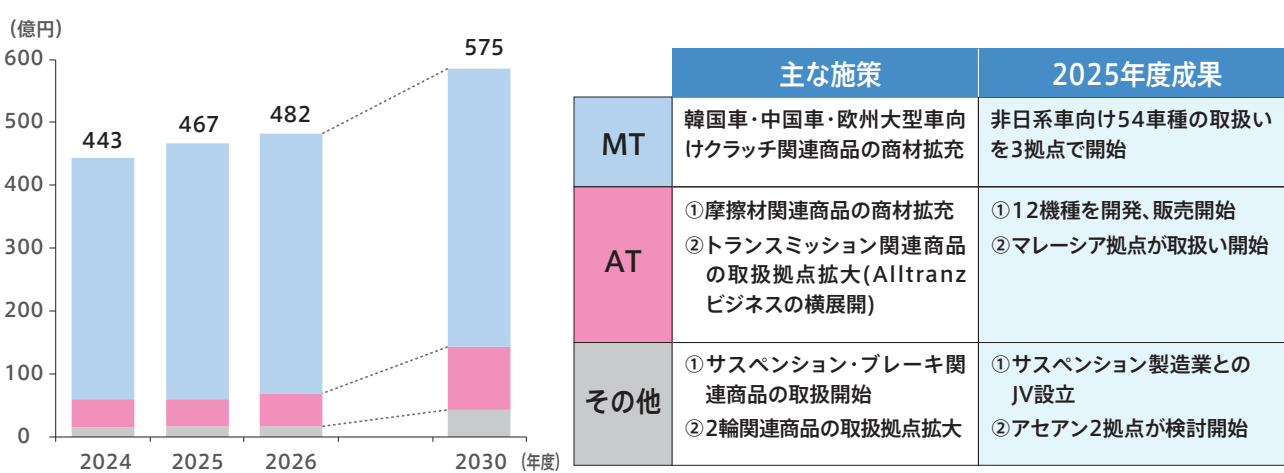
アフター事業の特性と当社の強み

- ①商用車において補修部品の定期交換需要有り
日本では、小型・中型商用車は3～5年※、大型商用車は5～8年※で交換
※ 但し、発進・停止が多い路線バス・近距離輸送の配送トラックでは1～2年で交換、長距離輸送トラックでは10年走行も無交換の場合もあり
- ②当社はOEMシェアが高い為、交換時における指名率も高い
- ③顧客の即納ニーズが強い
当社は受発注システム(EXEDY Express Delivery)の構築により、即納に対応できる為、代理店が余分な在庫を持つ必要がなく、競合先との差別化と顧客の囲い込みに繋がっている

戦略：アフター(MT・AT・その他補修品)

- 基幹事業の収益確保の中心事業と位置付け、強みを最大化し売上規模を拡大させ、利益増を狙う
- MT補修品の品揃え拡大 & 原価低減による価格競争力UP
 - AT補修品ビジネスの拡充(オセアニアモデルのグループ内展開)
 - ブレーキ・サスペンション等 その他補修品ビジネスの強化

アフタービジネス セグメント別売上高計画(連結ベース) & 中計期間の取り組み



2026年3月、商材拡充(サスペンション部品等)のため、FRAP S.p.A.(イタリア)と合併会社設立

- ・グローバル販路
(48拠点で200ヶ国弱をカバー)
- ・ブランド力
(OEM品質、即納体制、人材)

- ・Made in Italyの高品質
(サスペンション部品等)
- ・欧州OEMへの納入実績

Suspension Arms

Steering ball joints

合併会社 EXEDY FRAP S.r.l. 設立

当社販売網を活用しサスペンション部品を新たにグローバル販売

FRAP S.p.A.について

本社所在地：Turin, Italy
設立日：1932年
事業内容：サスペンション/ステアリング部品製造
取引先：欧州OEM、Tier1
<https://www.frap.it/en/>

50年以上の歴史で築いたグローバル「販路」とアフターの特性に応じて磨き上げた「ブランド力」

当社は「OEクオリティ」を強みに、世界のアフター市場を開拓してきました。現地有力企業との協業を通じた販路拡大や展示会出展により認知向上を図るとともに、オセアニアでは「テックナイト」や「1ストップBUY」など地域密着型の施策を展開しています。こうした顧客接点の強化と徹底した顧客志向によりEXEDYブランドへの信頼を醸成し、一部地域では商流を簡略化した「2ステップビジネス」を実現するなど高い収益性を確保してきました。50年以上にわたり培ったブランド力・販路・人材を基盤に、これらの取り組みの展開を一層加速させていきます。



SEMA Show, Las Vegas, U.S.A

新事業の創出・育成

新事業関連組織の大変革により、電動化製品の育成とさらなる新事業の創出を加速させます。

当社は、2030年度の新事業売上高1,000億円という目標に向け、コア技術とオープンイノベーションの掛け合わせにより、新事業の創出・育成を推進しています。また、「Mobility」「UAV」「Plant Solution」「Infrastructure」の4つを重点領域と定め、M&Aや外部パートナーとの連携、グローバル販売チャネルを活用しながら、新事業を継続的に創出・育成するエコシステムの構築を進めています。なかでもMobility領域では、インホイールモータを成長の柱と位置づけています。2026年3月、同分野のリーディング企業である英国Protean社を子会社化しましたが、同社のインホイールモータはルノー社への採用も決定しています。今後、国内外の自動車メーカーからの引き合いを受注に繋げ、2030年度におけるインホイールモータ事業の売上高149億円を目指しています。

また、新事業創出をさらに加速させるため、2025年度に新事業に係る組織体制を刷新しました。M&Aを事業開発のエンジンと位置づけ、新体制の下、新規案件の探索から投資後の成長支援まで一貫して推進しています。特にドローン事業では2025年度に4件のM&Aを実行するなど、事業基盤の強化を進めています。

加えて、外部パートナーとの連携を通じて新事業創出プロセスの高度化にも取り組んでいます。市場検証から事業化まで一貫したマネジメントを行うことで、立ち上げた事業や製品の早期収益化を図っています。今後も、既存事業で培った強固な基盤と新たに獲得した技術を掛け合わせながら、新事業の創出・育成を加速していきます。



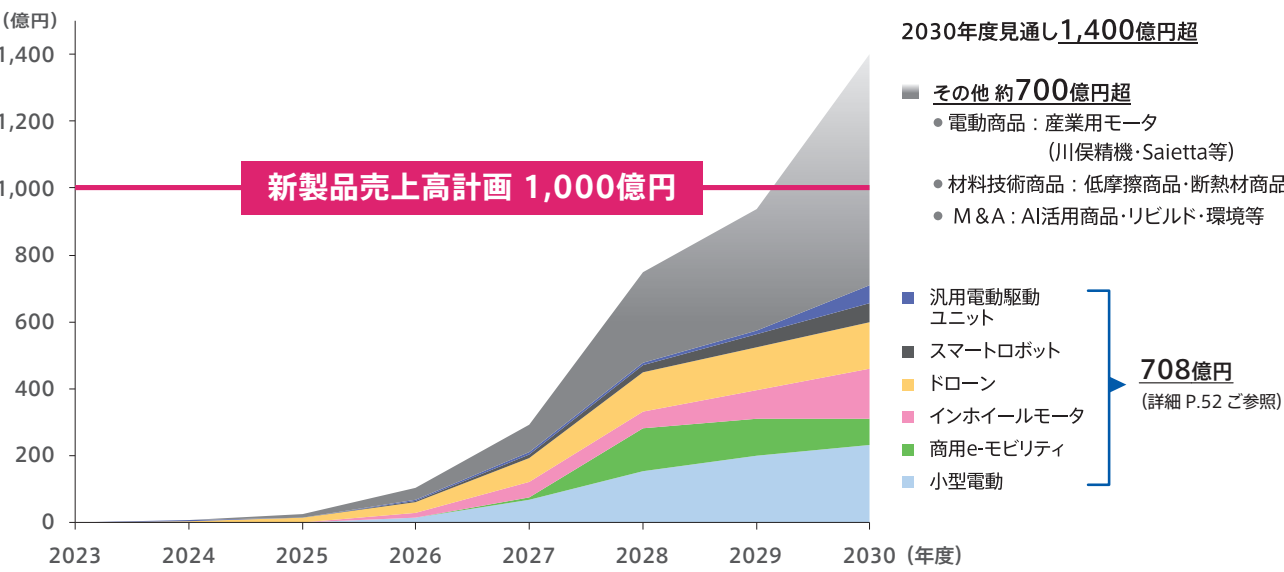
取締役 執行役専務
戦略事業本部長
廣瀬 譲

新事業における2030年度目標 & 施策

新製品売上高
1,000億円

- 協業等により不足資源を外部から獲得し電動化戦略を加速(当社の強み×外部知見)
- プロジェクトへの経営資源の優先投入、早期実現
- M&Aの積極活用等による、さらなる新事業の創出

推進中の新事業の売上高計画(イメージ)



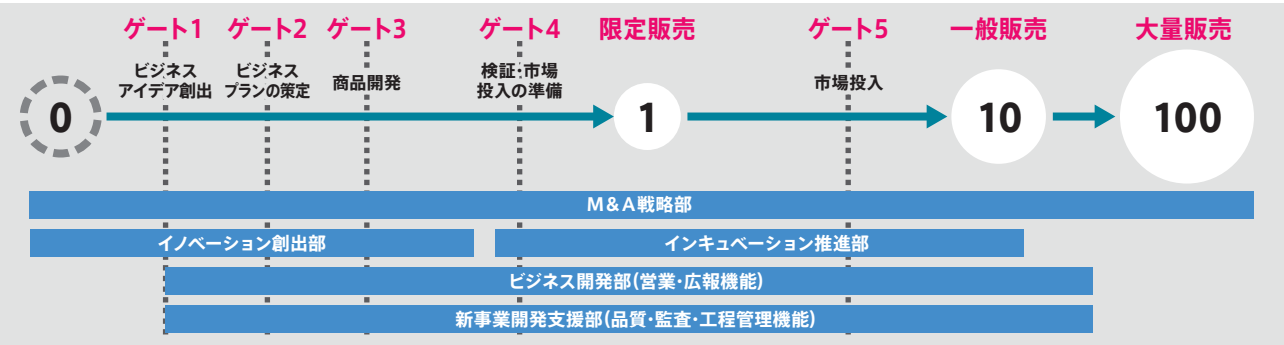
▶ **以下6案件の2030年度見通しは708億円。その他案件(計700億円超)も含め、早期実現に向け、取り組み中**

①小型電動 ②商用e-モビリティ ③インホイールモータ ④ドローン ⑤スマートロボット

⑥汎用電動駆動ユニット

戦略事業本部による、新事業創出・育成の着実な推進と体制の深化

当社は、持続的な成長を実現するため、グローバルベースで新事業開発体制を構築しています。海外の各拠点では、現地の商習慣やニーズを起点とした「現地主導」の事業開発を推進しています。各拠点が新事業の創出(0→1)から拡大(1→10)まで自律的に推進できるよう、主要拠点に新事業創出部署を設置し、本社イノベーション部門が伴走支援する体制を整えました。これにより、迅速な意思決定と市場投入を目指しています。さらに、シリコンバレーの先端手法を活用した人財育成にも注力しています。米国SRI(Stanford Research Institute)のメソッドを活用した研修を3年連続で実施し、各拠点の選抜メンバーが現地の連続起業家へのピッチを通じて、グローバル水準の事業開発スキルを磨いています。



組織と主な役割

イノベーション創出部	▶ エクセディの強みを活用し、長期視点での新事業の企画 & 立案 ▶ 国内外の関係会社における新事業創出活動の伴走支援、イノベーション創出人財の育成
インキュベーション推進部	▶ AI 等の新技術を駆使し、短・中期視点での新事業の企画 & 立案
M & A 戦略部	▶ 各プロジェクト育成、アフター事業拡大、更なる新事業創出に資する M&A 業務全般の推進 ▶ PMI 業務の遂行 (投資先企業の経営状況のモニタリング、困り事解決支援等)
ビジネス開発部	▶ 新事業製品に係る営業 & 広報 & 調達業務の支援
新事業開発支援部	▶ 新事業製品の品質保証の指導 & 支援、サプライヤーの監査 ▶ 各プロジェクトの日程進捗の管理 (製品企画～量産)

新事業投資の判断プロセス・モニタリング

新事業投資の判断プロセス	新事業の創出・育成に際し「ステージゲート法」を採用し、①ビジネスアイデア創出→①初期調査→②ビジネスプランの策定→③商品開発→④検証・市場投入の準備→⑤市場投入という各ステージ間に設けたゲートにて次ステージへの移行可否を審査。ゲート1は起案部門の本部長、ゲート2は戦略事業本部長、ゲート3以降は代表執行役社長が決裁を担い、提供価値・事業化計画・EXITプラン・リスク・唯一性の確保・フィールドテスト結果等22項目で総合判断しています。なお、③商品開発以降についてはプロジェクト制を導入し、事業規模(売上高50億円以上)・投下資本収益性(ROIC10%超)も審査。また、早期事業化を企図し、プロジェクト化案件のリーダーには予算執行権 & 人事権を付与しています。
モニタリング & 中断・撤退ルール	代表執行役・経営戦略推進本部長・戦略事業本部長・開発本部長が、各プロジェクトにより隔月で開催される取締役会に出席し、当初計画時のマイルストーンとの乖離状況を確認。マイルストーンや当初計画時の業績から著しい乖離が見られる場合、同プロジェクトは中断又は撤退することになっています。

社内から次なる成長を：新事業提案の活性化と挑戦を後押しする新たなエコシステム

これまで日本国内の新事業創出は特定の部署を中心に進めてきましたが、全社員の潜在的なアイデアを引き出し、事業化につなげる仕組みが不可欠であると認識しています。この課題に対し、新たに「新事業創出サポート制度」を導入しました。本制度では、社員が所属部門での業務を継続しながら、新事業の提案から事業化までを主体的に推進できます。部門の垣根を越えて多様な人財が挑戦できる環境を整えるとともに、新事業創出部門の従業員がメンターとして伴走し、社内外の知見を活用しながら事業化を支援します。社員一人ひとりの挑戦を新たな事業機会へとつなげることで、組織全体の新事業創出力の向上を図ってまいります。

進行中の新事業

		モビリティ領域			ドローン	プラントソリューション領域	
		小型電動	商用 e-モビリティ	インホイールモータ		スマートロボット	汎用電動駆動ユニット
製品							
売上高	FY2025	0.04億円	—	—	12.5億円	0.7億円	0.3億円
	FY2026	14.2億円	—	13.8億円	23.2億円	5.2億円	2.7億円
	FY2030	231億円	80億円	149億円	138億円	60億円	51億円
ターゲット市場		【インド】 電動2輪 & 3輪市場	【日本】 物流・流通業等トラック事業市場	【欧州・アセアン・日本】 高級BEV市場	【北米】 農業用ドローン市場 【日本】 測量等サービス市場	【日本・米国】 運搬・屋内配送市場、接客案内市場	【日本・海外】 工場/倉庫運搬市場
機会		▶ インド政府の電動化政策を追い風に市場拡大	▶ SSB対応を背景に物流業界でCO2排出量削減対応が急務	▶ BEV市場拡大を背景に高性能EV向け需要が増加 ▶ 車両設計の自由度向上による付加価値創出	▶ 北米における非中国製ドローンへの切替需要に対応 ▶ 測量業界の人手不足・後継者不足を背景にドローン測量需要が拡大	▶ 人手不足を背景に屋内搬送・接客自動化需要が拡大 ▶ 低コストで導入可能な自動化ソリューション	▶ 工場・倉庫の搬送省力化ニーズに対応 ▶ 既存設備を活用した低コストな自動化を実現
優位性		▶ 発進時の駆動力 ▶ 円滑な変速	▶ 航続距離確保 ▶ 既存車両活用	▶ 電費性能 ▶ 車両運動性能 ▶ 居住性	▶ 車載品質製品 ▶ Made in 日本	▶ 基幹システムEXPRESSの自社開発で培ったシステムの設計力を活用し、顧客ニーズに合わせたプラットフォームを提供	▶ 操作の安全性 & 簡易性
活用する当社や協業先の強み		▶ 駆動系部品で培った変速技術	▶ 発電制御技術	▶ 駆動系部品で培った技術・品質 ▶ 顧客基盤・グローバル拠点	▶ 電磁・流体・振動に係る解析・設計・信頼性評価技術、品質保証体系	▶ 生成AI搭載 ▶ 導入 & 操作の簡易性	▶ 応力や構造などの解析技術、信頼性評価技術、制御ロジック開発力
施策		▶ 新興企業が多いインド電動車市場において、当社の強みである駆動系の技術開発力で差別化	▶ CO2削減に貢献しつつ、航続距離を確保できる商用SHEVをレトロフィット方式(既存車両を利用)で素早く安価に提供	▶ Protean社の持つ欧州OEMの顧客ネットワークとEXEDYの持つ北米、日系OEMの顧客ネットワークを融合	▶ ドローン事業者への出資を積極的に推進 ▶ 北米ではグループ会社が農業散布用ドローンを拡販。日本国内では測量サービスを展開	▶ 各種展示会に出展し、顧客接点を確保し、営業部隊が現物を伴って顧客訪問をし、受注を獲得	▶ 各種展示会に出展し、顧客接点を確保し、営業部隊が現物を伴って顧客訪問をし、受注を獲得
トピック		▶ 2025年9月、電動3輪駆動ユニット量産開始	▶ ターゲット顧客&2030年度計画を見直し	▶ 2026年3月、Protean社を子会社化 ▶ ルノー社からの受注獲得(詳細P.56ご参照)	▶ 北米向け農業用ドローンの量産を2027年4月に開始予定(詳細P.54ご参照)	▶ 主な納入先 ● 株式会社LIXIL物流様 ● 大手小売チェーン ▶ 大阪府警広報官に就任(詳細P.71ご参照)	▶ 主な納入先 ● をくだや技研様
製品動画		3輪BEV用CVTユニット 	商用SHEVシステム 	Protean インホイールモータ 	消防救助大会で放水デモ 	Neibo パワフルロボット 	電動アシストタガール 